



Handleiding werkvormen voor participatieve veranderprocessen

Ontwikkeld in het kader van de
Masterclass 'Procesbegeleiding van duurzame wereldburgerschapstrajecten'.

door Joëlle Van de Peer

Inhoudstafel

Doel van de handleiding	3
Het belang van effectieve werkvormen in veranderprocessen binnen het onderwijs	4
Aandachtspunten en randvoorwaarden voor het gebruik van de werkvormen	5
Overzicht van de werkvormen	6
Start With Why (Simon Sinek)	7
Driver Statement (Sociocratie 3.0)	8
Generatieve vraag	9
Praktijkonderzoek	11
Focusgesprekken	12
Customer Journey Mapping	13
Stakeholdersanalyse	14
Inclusieve besluitvorming (deep democracy)	15
Consent besluitvorming (sociocratie 3.0)	16
Scenario denken	17
Open space	18
Dynamisch ideeën verzamelen	19
World café	20
SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)	21
Kanban	23

Doel van de handleiding

Deze handleiding is ontwikkeld voor de deelnemers aan de masterclass 'Procesbegeleiding van duurzame wereldburgerschapstrajecten in onderwijs. Editie 2023-2024'.

Het uitgangspunt van deze masterclass is dat er geen universele aanpak of oplossing bestaat voor het begeleiden van dergelijke trajecten. Elk proces vereist een unieke benadering, afhankelijk van diverse factoren zoals doelstellingen, tijdslijnen, mandaat, teamdynamiek, organisatorische context, en omgevingsfactoren.

Als procesbegeleider is het essentieel om voortdurend weloverwogen keuzes te maken met betrekking tot de interventies die je wel of niet uitvoert. Deze handleiding biedt inzichten in drie cruciale gebieden om procesbegeleiders te versterken:

Procesontwerp:

- (H)erkenning van de verschillende procesfasen en het vermogen om een veranderingsproces te ontwerpen.
- Toepassing van methodieken die afgestemd zijn op elke specifieke fase binnen het proces.

Groeps- en Organisatieprocessen:

- Omgaan met weerstand en het genereren van draagvlak binnen de groep.
- Inzicht in groepsdynamica en het vermogen om systemisch naar het grotere geheel te kijken waarin de verandering al dan niet plaatsvindt.

Zelfontwikkeling als Procesbegeleider:

- Het verkrijgen en nemen van een effectieve rol en mandaat als procesbegeleider.
- Het stellen van doeltreffende vragen en het ontwikkelen van coachvaardigheden, zowel in één-op-één situaties als in groepsdynamiek.
- Het bewust inzetten van jezelf als instrument in het begeleidingsproces.

Deze handleiding richt zich met name op de pijler 'procesontwerp' en put inspiratie uit het **Double Diamond-model** als kader.

Het belang van effectieve werkvormen in veranderprocessen binnen het onderwijs

In een wereld die gekenmerkt wordt door Volatiliteit, Onzekerheid, Complexiteit en Ambigüiteit (VUCA), staat het onderwijs voor voortdurende uitdagingen en veranderende dynamieken. De snelheid van maatschappelijke, technologische en economische veranderingen dwingt onderwijsinstellingen om flexibel en proactief te reageren. In dit tijdperk van complexiteit is het essentieel om verandering niet langer te beschouwen als een lineair proces, maar eerder als een voortdurende, interactieve reis waarin participatie en diversiteit van perspectieven centraal staan.

Participatieve Aanpak in een VUCA-Samenleving

De complexiteit van onze VUCA-samenleving vereist een verschuiving van traditionele, top-down benaderingen naar meer participatieve en inclusieve werkwijzen. Effectieve werkvormen spelen hierbij een cruciale rol door het actief betrekken van alle belanghebbenden bij het veranderproces. Dit participatieve karakter biedt niet alleen een breder scala aan inzichten en expertise, maar versterkt ook het draagvlak voor verandering binnen de onderwijsinstelling.

Diverse Invalshoeken voor Complexe Uitdagingen

De uitdagingen waarmee het onderwijs wordt geconfronteerd, zijn zelden eenduidig en vragen om innovatieve oplossingen. Het integreren van diverse invalshoeken in het veranderproces is van vitaal belang. Effectieve werkvormen stimuleren het verkennen van alternatieve perspectieven, waardoor een rijkere context ontstaat voor het formuleren van oplossingen. Het samenbrengen van verschillende denkstijlen en expertisegebieden bevordert niet alleen de creativiteit, maar vergroot ook de kans op duurzame en gedragen veranderingen.

Creëren van Antwoorden op Uitdagingen

Het onderwijs staat voor de taak om niet alleen kennis over te dragen, maar ook om adaptieve en veerkrachtige individuen voor te bereiden op een snel veranderende wereld. Effectieve werkvormen bieden een gestructureerd kader om gezamenlijk te verkennen, te leren en oplossingen te creëren. Ze bevorderen een cultuur van voortdurende verbetering en innovatie, waarbij iedereen in de onderwijsomgeving een actieve rol speelt in het vormgeven van de toekomst.

In deze handleiding zullen we verschillende werkvormen introduceren die zijn afgestemd op de diverse fasen van het veranderproces. Deze werkvormen zijn ontworpen om een participatieve aanpak te stimuleren, diverse invalshoeken te integreren en zo effectieve antwoorden te creëren op de uitdagingen die het hedendaagse onderwijs kenmerken.

Aandachtspunten en randvoorwaarden voor het gebruik van de werkvormen

Voor elke werkvorm gelden een aantal algemene richtlijnen om deze met zorg verder vorm te geven naar de context en doelgroep waarmee jij werkt.

1. **Inclusiviteit en Diversiteit:**

Zorg ervoor dat de werkvormen inclusief zijn en diverse perspectieven en stemmen binnen de groep stimuleren. Creëer een veilige en respectvolle ruimte waarin iedereen zich gehoord en gewaardeerd voelt.

2. **Flexibiliteit en Aanpasbaarheid:**

Pas de werkvormen aan op basis van de specifieke behoeften en kenmerken van de deelnemers, het team en de organisatie. Wees bereid om tijdens het proces aanpassingen te maken op basis van voortschrijdend inzicht.

3. **Transparante Communicatie:**

Zorg voor duidelijke en transparante communicatie over de doelstellingen, verwachtingen en het verloop van de werkvorm. Moedig open communicatie aan om feedback te ontvangen en deelnemers actief te betrekken.

4. **Reflectie en Evaluatie:**

Bouw momenten van reflectie in tijdens en na elke werkvorm om inzicht te krijgen in de voortgang en de effectiviteit. Sta open voor feedback en pas de aanpak aan op basis van geleerde lessen.

5. **Duurzaamheid en Continuïteit:**

Houd rekening met duurzaamheid in de werkvormen, zodat de impact ervan op lange termijn voelbaar is. Overweeg de integratie van follow-upacties en ondersteuning na de implementatie van de werkvormen.

6. **Respect voor Tijd en Planning:**

Wees respectvol naar de tijd van de deelnemers en zorg voor een efficiënte planning van de werkvormen. Anticipeer op mogelijke uitdagingen en zorg voor voldoende flexibiliteit binnen de planning.

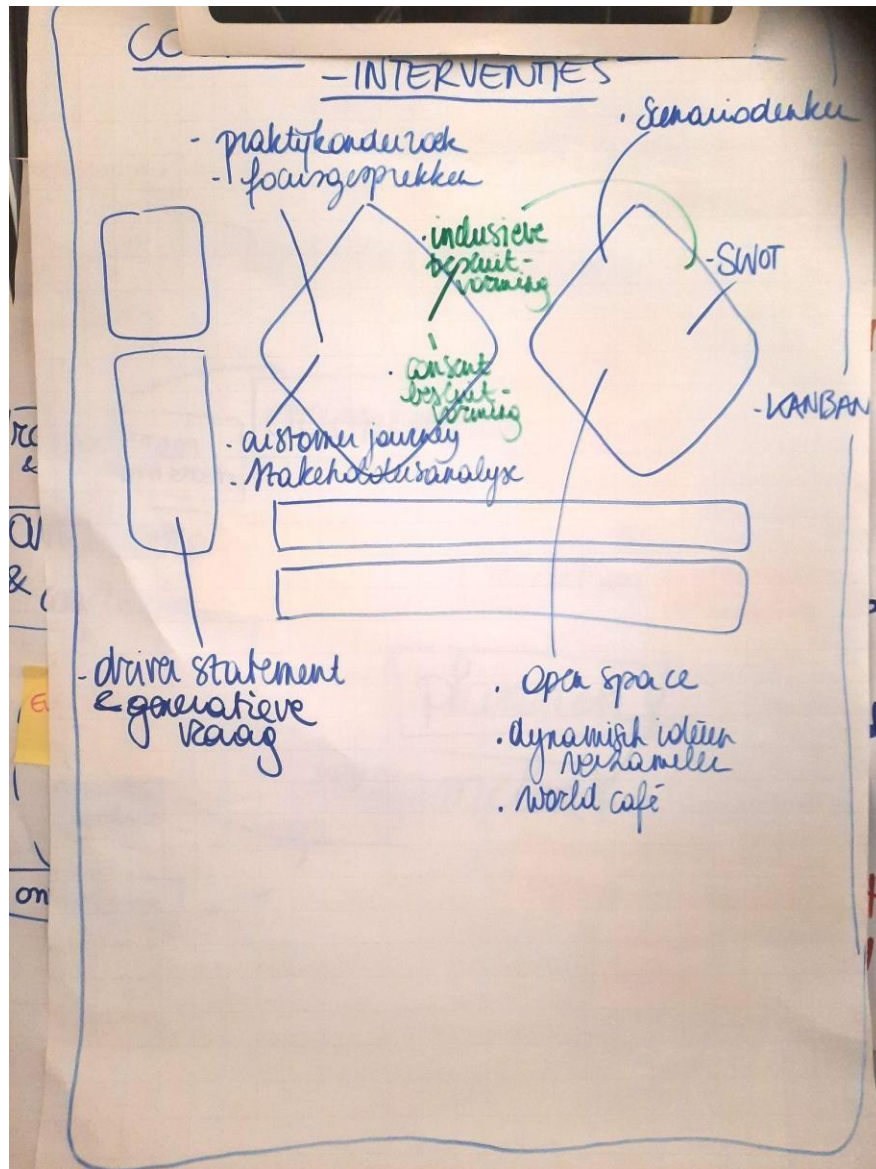
7. **Contextuele Sensitiviteit:**

Houd rekening met de specifieke context en culturele diversiteit van de deelnemers en pas de werkvormen hierop aan. Toon gevoeligheid voor de bredere maatschappelijke en institutionele context waarin het wereldburgerschapstraject plaatsvindt.

8. **Positieve en Constructieve Benadering:**

Streef naar een positieve en constructieve benadering in alle werkvormen, waarbij de nadruk ligt op oplossingen en samenwerking. Faciliteer een inspirerende en motiverende sfeer om betrokkenheid en enthousiasme te stimuleren.

Overzicht van de werkvormen



Opstart van het proces:

- start with why
- driver statement
- generatieve vraag

Onderzoeken en bevragen (ontdekken):

- praktijkonderzoek
- focusgesprekken
- customer journey
- stakeholdersanalyse

Gemeenschappelijke focus bepalen (definiëren):

- inclusieve besluitvorming
- consent besluitvorming

Ideeën en scenario's ontwikkelen (ontwikkelen):

- scenariodenken
- open space
- dynamisch ideeën verzamelen
- world café

Experimenteren/quick wins (leveren):

- SWOT
- Kanban

Werkvorm:	Start With Why (Simon Sinek)
Fasering in het veranderproces	Opstart Onderzoeken en bevragen (ontdekken)
Korte beschrijving:	Deelnemers worden uitgenodigd om diep na te denken over de redenen en motivaties achter het veranderingsproces en tegelijkertijd inzicht te krijgen in de principes ('How?') en concrete acties en handelingen ('What?').
Doelstelling:	Het identificeren en articuleren van de diepere redenen ('Why?') achter de beoogde verandering, het begrijpen van de principes ('How?') die de verandering zullen sturen, en het verkennen van concrete acties en handelingen ('What?') die kunnen worden toegepast.
Stappen/verloop:	• Introductie van het 'Start With Why' concept: Uitleg van het belang van het begrijpen van de diepere drijfveren achter de verandering. • Individuele reflectie: Deelnemers krijgen post-its en worden aangemoedigd om individueel na te denken over waarom de voorgestelde verandering belangrijk voor hen is en hoe ze deze willen benaderen. Laat hen hun gedachten kort op post-its schrijven. • Deling en discussie: Groepsdiscussies waarin deelnemers hun 'waarom', 'hoe', en 'wat' delen en bespreken. Hier kunnen post-its worden gebruikt om individuele ideeën op een centraal bord te plaatsen en ze te categoriseren op basis van overeenkomstige thema's. • Formulering van gezamenlijke 'Why', 'How', en 'What': Samenvatting van de gedeelde motivaties ('Why'), principes ('How'), en concrete acties en handelingen ('What') voor de verandering. Deelnemers kunnen post-its gebruiken om bij te dragen aan het formuleren van deze gezamenlijke elementen.
Voorbeeld toepassingen:	Toepasbaar bij het introduceren van een nieuw onderwijsmodel, het implementeren van inclusiviteitsinitiatieven, of het stimuleren van innovatieve onderwijspraktijken.

Werkvorm:	Driver Statement (Sociocratie 3.0)
Fasering in het veranderproces	Opstart Onderzoeken en bevragen (ontdekken)
Korte beschrijving:	De Driver Statement-werkvorm draait om het formuleren van een krachtige, inspirerende verklaring die de essentie van de gewenste verandering vastlegt volgens de principes van Sociocratie 3.0.
Doelstelling:	Het articuleren van de diepere motivaties en beoogde impact van de verandering door middel van een beknopte en krachtige verklaring.
Stappen/verloop:	Introductie van de Driver Statement: • Uitleg over het belang van een Driver Statement als een krachtig hulpmiddel om de focus en motivatie van de verandering te communiceren. Individuele Reflectie op de Vier Vragen: • Deelnemers krijgen de opdracht om individueel na te denken over de vier vragen: • <i>Ik zie/hoor/voel...</i> • <i>Met als effect...</i> • <i>Er is nood aan...</i> • <i>Zodat...</i> Formulering van het Driver Statement: • Deelnemers formuleren hun Driver Statement op basis van hun reflecties op de vier vragen. De verklaring moet beknopt en inspirerend zijn. Deling en Feedback: • Deelnemers delen hun Driver Statements in kleinere groepen. Feedback wordt gegeven op basis van de impact, helderheid en inspiratie die elke verklaring overbrengt. Gezamenlijke Afstemming: • In een gezamenlijke sessie worden de individuele Driver Statements besproken en geconsolideerd tot een gezamenlijke, krachtige verklaring die de essentie van de gewenste verandering vastlegt.
Voorbeeld toepassingen:	Toepasbaar bij het formuleren van een gezamenlijke visie, het definiëren van projectdoelen, of het inspireren van teams om specifieke resultaten te behalen.
Meer info:	https://rebelwise.com/recept-voor-een-goed-voorbereid-project/

Werkvorm:	Generatieve vraag
Fasering in het veranderproces	Onderzoeken en bevragen (ontdekken)
Korte beschrijving:	Deze werkvorm omvat het stellen en verkennen van centrale of generatieve vragen om diepgaande discussies te stimuleren en verschillende perspectieven binnen het veranderingsproces te onderzoeken.
Doelstelling:	Het genereren van inzichten, het ontdekken van kansen en uitdagingen, en het verdiepen van begrip over specifieke aspecten van het veranderingsproces door middel van centrale of generatieve vragen.
Stappen/verloop:	• Introductie van het belang van Centrale Vragen: ◦ Uitleg over hoe het formuleren van diepgaande en open vragen kan leiden tot nieuwe inzichten en een bredere exploratie van mogelijkheden. • Individuele Reflectie op Centrale Vragen: ◦ Deelnemers krijgen post-its en worden aangemoedigd om individueel na te denken over centrale of generatieve vragen die relevant zijn voor het veranderingsproces. Voorbeelden: ■ <i>Hoe kunnen we de betrokkenheid van studenten vergroten in een virtuele leeromgeving?</i> ■ <i>Wat zijn de kernwaarden die ons onderwijs moeten leiden?</i> • Groepsdiscussie en Clustering: ◦ Deelnemers delen hun vragen in groepen. Deze worden op een centraal bord geplaatst en gecategoriseerd op basis van overeenkomstige thema's. • Selectie van Centrale Vragen: ◦ Gezamenlijke discussie om de meest relevante en veelbelovende centrale vragen te selecteren die verder onderzocht zullen worden.
Aandachtspunten en randvoorwaarden:	Vermijden dat het gesprek ombuigt naar een gesprek over 'oplossingen' Gebruik positieve taal en zorg ervoor dat de belangrijkste kernwoorden, adjectieven, waarden mee vervat zitten in de centrale vraag.
Voorbeeld toepassingen:	Toepasbaar bij het verkennen van de behoeften van studenten, het identificeren van barrières voor verandering, of het ontdekken van innovatieve onderwijsmethoden.
Meer info:	https://www.kessels-smit.com/nl/appreciative-inquiry-en-de-kracht-van-vragen

Hier zijn enkele specifieke uitdagingen bij het formuleren van generatieve vragen en hoe je ermee om kunt gaan:

Te vaag of te breed:

- Uitdaging: Vragen kunnen te vaag zijn, waardoor ze niet leiden tot concrete inzichten. Aan de andere kant kunnen ze te breed zijn en een overweldigend scala aan antwoorden genereren.
- Aanpak: Zorg voor focus en duidelijkheid. Wees specifiek over het gewenste resultaat van de vraag en vermijd te algemene termen.

Gebrek aan betrokkenheid:

- Uitdaging: Deelnemers voelen zich niet betrokken bij de formulering van de vragen, waardoor de vragen mogelijk niet resoneren met de groep.
- Aanpak: Betrek deelnemers actief bij het proces. Laat hen bijdragen aan de formulering en zorg ervoor dat de vragen relevant zijn voor hun context.

Te ingewikkeld of technisch:

- Uitdaging: Het gebruik van complexe of technische taal kan de toegankelijkheid van de vragen verminderen.
- Aanpak: Formuleer vragen in duidelijke, begrijpelijke taal. Vermijd vakjargon en gebruik termen die bekend zijn bij de doelgroep.

Onvoldoende openheid:

- Uitdaging: Vragen kunnen sturend zijn in plaats van open, waardoor deelnemers mogelijk beperkt worden in hun denken.
- Aanpak: Formuleer vragen zo open mogelijk. Vermijd het geven van mogelijke antwoorden in de vraag zelf. Stel vragen die uitnodigen tot reflectie en creatief denken.

Niet afgestemd op de cultuur en context:

- Uitdaging: Vragen moeten passen bij de cultuur en specifieke context van de organisatie, anders kunnen ze als irrelevant worden beschouwd.
- Aanpak: Leer de cultuur van de organisatie kennen en pas de taal en terminologie aan om aan te sluiten bij de unieke kenmerken en behoeften.

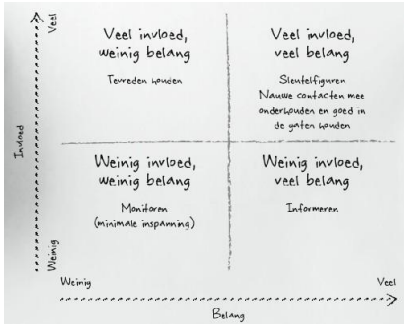
Weerstand tegen verandering:

- Uitdaging: Generatieve vragen kunnen weerstand oproepen als ze te direct gerelateerd zijn aan verandering.
- Aanpak: Introduceer de vragen op een positieve manier. Benadruk het verkennen van kansen en mogelijkheden in plaats van verandering als bedreiging.

Proces	Praktijkonderzoek
Korte beschrijving:	Een proces waarbij leraren, schoolleiders of andere betrokkenen actief en systematisch de praktijk in hun onderwijsinstelling onderzoeken en analyseren.
Fasering in het veranderproces	Onderzoeken en bevragen (ontdekken)
Doelstelling:	Het doel is om op basis van deze observaties en analyse verbeteringen aan te brengen in het onderwijsproces en de leerresultaten.
De cyclus voor praktijkonderzoek (Van der Donk en Van Laenen, 2016)	<pre> graph TD subgraph "Cyclus voor praktijkonderzoek" Oriënteren --> Richten Richten --> Plannen Plannen --> Verzamelen Verzamelen --> Analyseren[Analyseren en concluderen] Analyseren --> Rapporteren[Rapporteren en presenteren] Rapporteren --> Oriënteren end subgraph "Innovatiecyclus" Ontwerpen -.-> Verzamelen Verzamelen -.-> Analyseren Analyseren -.-> Ontwerpen end </pre>
Voorbeeld toepassingen:	- na een doorlichting aan de slag - jaarlijks de IDP-proeven analyseren - het ontwikkelen van een nieuwe visie op evalueren - het vergroten van de bevoegdheid en welbevinden van leerkrachten in een basisschool
Interessante links	https://www.arteveldhogeschool.be/nl/onderzoek/projecten/onder-de-loep www.praktijkonderzoek.com

Werkvorm:	Focusgesprekken
Korte beschrijving:	Focusgesprekken zijn gestructureerde gesprekken met een selecte groep stakeholders om gezamenlijk dieper in te gaan op specifieke onderwerpen binnen het veranderproces.
Fasering in het veranderproces	Onderzoeken en bevragen (ontdekken) Ideeën en scenario's ontwikkelen (ontwikkelen)
Doelstelling:	Faciliteren van groepsdiscussies om inzicht te krijgen in wat er leeft in de organisatie m.b.t. het gekozen thema, qua zorgen, frustraties en vragen, maar eveneens qua ideeën en mogelijkheden.
Stappen/verloop:	• Identificatie van relevante deelnemers met diverse perspectieven. • Introductie van het doel van het focusgesprek en stimuleren van een open dialoog. • Faciliteren van groepsdiscussies om gezamenlijke inzichten te verkrijgen. • Samenvatten van belangrijkste punten en identificeren van overeenkomsten en verschillen.
Aandachtspunten en randvoorwaarden:	• Zorg voor een evenwichtige vertegenwoordiging van diverse belanghebbenden. • Faciliteer een open en respectvolle discussieomgeving. • Moedig deelnemers aan om naar elkaars perspectieven te luisteren. Afhankelijk van de doelstelling zal je een andere vraagstelling en zelfs methodiek hanteren.
Voorbeeld toepassingen:	• Verkrijgen van collectieve feedback op voorgestelde curriculumwijzigingen. • Discussiëren over gezamenlijke uitdagingen en kansen in het implementatieproces. • Identificeren van gedeelde waarden en doelen binnen een docententeam.

Werkvorm:	Customer Journey Mapping
Korte beschrijving:	Customer Journey Mapping is een visuele representatie van de stappen die een leerling, ouder, of andere stakeholder doorlopen bij interactie met het onderwijsproces.
Fasering in het veranderproces	Onderzoeken en bevragen (ontdekken)
Doelstelling:	Het begrijpen van de ervaringen, behoeften en verwachtingen van de klant om de kwaliteit van het onderwijsproces te verbeteren.
Stappen/verloop:	• Identificatie van alle interactiepunten tussen de klant en het onderwijsproces. • Verzamelen van feedback en inzichten van klanten over elke interactiefase. • Creatie van een visuele kaart die de klantreis van begin tot eind weergeeft. • Identificatie van kansen en pijnpunten in de klantreis.
Aandachtspunten en randvoorwaarden:	• Zorg voor diverse perspectieven, inclusief die van verschillende klantsegmenten. • Gebruik visuele elementen om de klantreis duidelijk te communiceren.
Voorbeeld toepassingen:	• Begrip krijgen van hoe nieuwe leerlingen zich aanmelden en integreren in de school. • Identificeren van mogelijke frustraties in het ouderbetrokkenheidsproces. • Evalueren van de digitale leerervaring van studenten bij afstandsonderwijs.

Werkvorm:	Stakeholdersanalyse
Korte beschrijving:	Stakeholderanalyse richt zich op het verkrijgen van inzicht in de belangen, behoeften en invloed van verschillende belanghebbenden in een bepaald proces of project.
Fasering in het veranderproces	Onderzoeken en bevragen (ontdekken)
Doelstelling:	Het creëren van bewustzijn over de diversiteit aan belanghebbenden en hun potentieel effect op het veranderproces. Het ontwikkelen van een aanpak om stakeholders meer te betrekken.
Stappen/verloop:	• Introductie van het belang van stakeholders in het onderzoeken van de uitdaging. • Oplijsten van belangrijke interne (medewerkers, leerlingen, ouders) en externe stakeholders (buurt, stagebedrijven, CLB e.a., overheid, .) • Analyse van de belangen en invloed van elke stakeholder: dit kan je doen door ze te groeperen in een matrix: De assen vertegenwoordigen de mate van invloed en belang van elke stakeholder. De stakeholders worden vervolgens in kwadranten geplaatst, zoals "Hoge Invloed, Hoog Belang", "Hoge Invloed, Laag Belang", "Lage Invloed, Hoog Belang", en "Lage Invloed, Laag Belang".  • Verdere analyse voor een goed begrip van de stakeholders: voorbeeldvragen: Wat is belangrijk voor de stakeholder? Wat zou de stakeholder kunnen bijdragen? Hoe willen we de stakeholder betrekken?
Voorbeeld toepassingen:	• Inzicht krijgen in de belangen van ouders, docenten, en bestuurders bij een voorgestelde curriculumwijziging. • Identificeren van externe organisaties die betrokken moeten worden bij een samenwerkingsinitiatief

Werkvorm:	Inclusieve besluitvorming (deep democracy)
Fasering in het veranderproces	Beide convergerende fasen van ‘focus kiezen’ en ‘experimenteren en quick wins’
Korte beschrijving:	Inclusieve besluitvorming is een werkvorm die gericht is op het horen, herkennen en erkennen van alle verschillende meningen rond een vraagstuk. Voorafgaand aan een stemming is er een dialoog, waarin actief wordt gezocht naar alle invalshoeken én afwijkende standpunten. Vervolgens wordt er gestemd: als er nog een minderheidsstandpunt is, wordt de info hiervan opgenomen in het meerderheidsbesluit en opnieuw gestemd, dit proces herhaalt zich totdat iedereen het eens is met het besluit.
Doelstelling:	Deze werkvorm heeft als doel om een inclusieve en participatieve besluitvormingscultuur te bevorderen, waarbij de diverse stemmen in het onderwijsproces worden gehoord en geïntegreerd. Hierdoor ontstaan gedragen beslissingen die rekening houden met de behoeften en inzichten van alle belanghebbenden.
Stappen/verloop:	• Verzamel alle invalshoeken: er is ruimte voor toelichting bij elk standpunt • Ga actief op zoek naar het afwijkende standpunt, ervan uitgaande dat dit standpunt belangrijke informatie en wijsheid bevat voor de kwaliteit van het gezamenlijke besluit • Zoek naar meerdere mensen die zich kunnen vinden in dit afwijkende standpunt • Stem • Vraag de minderheid wat nodig is om mee te gaan in het meerderheidsbesluit en voeg dit toe in het besluit en stem opnieuw.
Aandachtspunten en randvoorwaarden:	Kom je er na 3x stemmen niet uit, dan leeft er te veel in de onderstroom om deze besluitvorming verder te zetten en heb je hier eerst aandacht te geven. In de deep democracy spreekt men van ‘het niet gevoerde gesprek’.
Voorbeeld toepassingen:	• Het herzien van het curriculum met input van docenten, leerlingen en ouders. • Het nemen van beslissingen over het invoeren van nieuwe onderwijsmethoden met betrokkenheid van alle stakeholders. • Het formuleren van beleidsbeslissingen met input van schoolleiders, leraren en ondersteunend personeel.
Meer info:	https://www.schoolmakers.be/over-schoolmakers/materiaal/inclusieve-besluitvorming/ https://deep-democracy.be/tools/vier-stappen-gespreksmodel/ https://beglobal.enabel.be/learn/deep-democracy/

Werkvorm:	Consent besluitvorming (sociocratie 3.0)
Fasering in het veranderproces	Beide convergerende fasen van 'focus kiezen' en 'experimenteren en quick wins'
Korte beschrijving:	Consent Besluitvorming is een besluitvormingsproces dat vertrekt vanuit een concreet voorstel van iemand of enkele mensen uit het team, waarbij vervolgens de teamleden bezwaar kunnen uiten en bezorgdheden kunnen delen om vervolgens te komen tot een (al dan niet bijgestuurd) voorstel dat iedereen goedkeurt als 'goed genoeg voor nu en veilig genoeg om te starten'.
Doelstelling:	Doelstelling is om iedereen mee te betrekken en zo de collectieve intelligentie maximaal te benutten, maar zonder de traagheid die vaak met consensus gepaard gaat.
Stappen/verloop:	akkoord over de driver (zie driver statement) : iedereen is het eens over de aanleiding/uitdaging waarvoor een oplossing wordt gezocht presentatie van het voorstel verhelderende vragen: open vragen om het voorstel beter te begrijpen eerste korte reactie: wat doet het voorstel met je? (emotie) bezwaren: is er bezwaar op het voorstel? indien bezwaren: welke aanpassingen kunnen we doen om het bezwaar te integreren? bezwaren: is er bezwaar op de aanpassing van het voorstel? (indien bezwaren: opnieuw aanpassen) indien geen bezwaren: vier het besluit! erkenning van de bezorgdheden
Aandachtspunten en randvoorwaarden:	Vermijd het streven naar consensus; het doel is consent, wat betekent dat er geen onoverkomelijke bezwaren zijn.
Voorbeeld toepassingen:	Besluitvorming over veranderingen in het lesrooster. Keuze van nieuwe leermiddelen of educatieve benaderingen. Bepalen van beleidsrichtlijnen binnen de schoolgemeenschap.
Meer info:	https://www.schoolmakers.be/materiaal/consent-besluitvorming/

Werkvorm:	Scenario denken
Fasering in het veranderproces	Ideeën en scenario's ontwikkelen (ontwikkelen).
Korte beschrijving:	Scenariodenken is een werkvorm die zich richt op het verkennen van mogelijke toekomstige ontwikkelingen en het identificeren van verschillende scenario's die van invloed kunnen zijn op het onderwijs. Het is een creatieve methode om zich voor te bereiden op onzekerheden en om flexibiliteit in het veranderingsproces te bevorderen.
Doelstelling:	Het doel van scenariodenken is om beter voorbereid te zijn op verschillende toekomstscenario's, zodat onderwijsinstellingen proactief kunnen reageren op veranderingen. Het helpt deelnemers om hun denken te verbreden en strategieën te ontwikkelen die robuust zijn in diverse omstandigheden.
Stappen/verloop:	Introductie en Doelstellingen: Leg het concept van scenariodenken uit en benadruk het belang van het verkennen van alternatieve toekomstbeelden. Stel duidelijke doelstellingen vast, zoals het identificeren van kansen en bedreigingen in verschillende scenario's. Inventariseren van Huidige Trends: Analyseer huidige trends en ontwikkelingen in het onderwijslandschap. Identificeer invloedrijke factoren die van belang kunnen zijn in toekomstige scenario's. Ontwikkelen van Scenario's: Stimuleer creativiteit en brainstorming om diverse mogelijke toekomstscenario's te formuleren. Wijs teams toe om elk een specifiek scenario uit te werken. Diepgaande Verkenning van Scenario's: Laat elk team hun toegewezen scenario verder uitwerken, inclusief potentiële gevolgen, uitdagingen en kansen. Moedig teams aan om verschillende perspectieven in overweging te nemen. Presentatie en Discussie: Laat elk team hun scenario presenteren aan de groep. Faciliteer een discussie over de implicaties van de verschillende scenario's en identificeer mogelijke strategieën voor elk.
Aandachtspunten en randvoorwaarden:	• Zorg voor een open en inclusieve sfeer waarin deelnemers vrij kunnen speculeren over de toekomst. • Moedig out-of-the-box denken aan en vermijd directe beoordeling van ideeën in de beginfase. • Betrek diverse belanghebbenden om een breed scala aan perspectieven te waarborgen.
Voorbeeld toepassingen:	• Het voorbereiden op technologische veranderingen in het onderwijslandschap. • Het anticiperen op demografische verschuivingen en de impact op studentenaantallen. • Het verkennen van verschillende scenario's voor het implementeren van nieuwe onderwijsmethoden in een snel veranderende maatschappij. •

Werkvorm:	Open space
Fasering in het veranderproces:	Ideeën en scenario's ontwikkelen (ontwikkelen)
Korte beschrijving:	Met open Space kun je op een laagdrempelige manier met een grote groep deelnemers ideeën uitwisselen. Vertrekkend vanuit een complexe vraag zetten de deelnemers zelf thema's op de agenda, waarna ze die in kleine, steeds wisselende groepen behandelen. Een open space heeft een vrij informeel en flexibel karakter.
Doelstelling:	De werkvorm helpt om de collectieve intelligentie van een groep aan te spreken bij complexe vraagstukken.
Doelgroep:	Geschikt voor kleine tot heel grote groepen, vooral effectief bij een diverse groep deelnemers met uiteenlopende perspectieven en expertisegebieden.
Stappen/verloop:	• De facilitator bepaalt het thema of de centrale vraag voor de open space-bijeenkomst en nodigt relevante deelnemers uit. • De facilitator introduceert het concept van open space en legt de spelregels uit. • Deelnemers worden aangemoedigd om thema's voor discussie aan te dragen en zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de sessies die zij willen bijwonen of leiden. • Deelnemers schrijven hun thema's op kaarten, flappen ... en plaatsen ze op een 'marktplaats'. • Deelnemers nemen deel aan de verschillende discussiesessies, waarbij ze ideeën uitwisselen, informatie delen en oplossingen bedenken. Ze kunnen op elk moment vrij komen en gaan in zo'n sessie. • Aan het einde van de bijeenkomst komen deelnemers weer samen om de bevindingen van de verschillende sessies te delen en eventuele vervolgstappen te bepalen.
Aandachtspunten en randvoorwaarden:	• De rol van de facilitator is cruciaal: die moet in staat zijn om de groepsdynamiek te begeleiden zonder de inhoudelijke discussies te domineren. • De betrokkenheid van de deelnemers is heel hoog. Het is dan ook heel belangrijk om achteraf effectief iets met hun input te doen. • Zorg in elke discussiesessie voor heldere verslaggeving op de kaarten/flappen ...
Voorbeeld toepassingen:	• Strategische planningssessies, bv. samen de prioriteiten bepalen voor het komende schooljaar. • Een brainstormsessie voor een vernieuwd zorgbeleid met verschillende stakeholders.
Meer info:	https://www.schoolmakers.be/over-schoolmakers/materiaal/open-space/ http://openspaceworld.org/wp2/what-is/nede/ https://www.teampowr.com/open-space-methode/

Werkvorm:	Dynamisch ideeën verzamelen
Fasering in het veranderproces:	Dynamisch ideeën verzamelen wordt meestal toegepast in de beginfase van het veranderproces, bijvoorbeeld bij een beginsituatieanalyse of om eerste ideeën zichtbaar te maken. Het kan ook om een feedbackronde op een bepaald voorstel te structureren.
Korte beschrijving:	Dynamisch ideeën verzamelen is een gestructureerde methode om creatief denken te stimuleren binnen een groep, om ideeën te delen en te organiseren.
Doelstelling:	Het doel is om een groot aantal verschillende ideeën te verzamelen en te verkennen, en daarna eventueel ook te analyseren en evalueren. Het stimuleert betrokkenheid, creativiteit en innovatie.
Doelgroep:	Je kan het doen met zowel kleine teams als grote organisaties, die op zoek zijn naar nieuwe perspectieven en ideeën om uitdagingen aan te pakken of veranderingen door te voeren.
Stappen/verloop:	• De facilitator bereidt de sessie voor door de doelstellingen en het thema duidelijk te formuleren. • De facilitator legt doel en werkwijze uit, en moedigt deelnemers aan om vrijuit te denken en alle ideeën te delen. • Deelnemers bedenken individueel of in kleine groepen ideeën rondom het thema, eventueel met een brainstormmethodiek, mindmap, post-its ... • Deelnemers delen hun ideeën met de groep door post-its zichtbaar te maken, door korte presentaties, posters... Er is ruimte voor vragen, opmerkingen en aanvullingen van andere deelnemers. • De groep evalueert gezamenlijk de ideeën en selecteert de meest veelbelovende of relevante voor verdere uitwerking (bv. door te turven). Die kunnen dan eventueel verder uitgediept worden (in kleine groepen).
Aandachtspunten en randvoorwaarden:	• Zorg voor een veilige sfeer en setting die de creativiteit stimuleert. • Moedig deelnemers aan om out-of-the-box te denken en te experimenteren met nieuwe ideeën, zelfs als ze in eerste instantie onrealistisch lijken. • Gebruik eventueel creatieve technieken en tools om de creativiteit te stimuleren en om de deelnemers te helpen, hun gedachten te organiseren.
Voorbeeld toepassingen:	• Ideeën verzamelen om intern aan 'teamzorg' te doen (bv. met verbindende activiteiten). • Een eerste brainstorm over de krachtlijnen van een nieuwe schoolvisie.

Werkvorm:	World café
Fasering in het veranderproces:	Ideeën verzamelen en scenario's ontwikkelen (develop).
Korte beschrijving:	World café is een gestructureerde, co-creatieve werkvorm om diepgaande gesprekken te faciliteren binnen een grote groep mensen. Het bootst de informele sfeer van een café na, waarbij deelnemers in kleine groepen rondetafelgesprekken voeren over een centraal thema (dat eventueel wordt opgesplitst in deelthema's of concrete vragen).
Doelstelling:	Het doel is om een open en inclusieve ruimte te creëren waarin deelnemers kunnen samenwerken, ideeën kunnen uitwisselen en gezamenlijk nieuwe inzichten kunnen ontwikkelen rondom een specifiek onderwerp of vraagstuk.
Doelgroep:	Een world café kan ook in grotere groepen ingezet worden.
Stappen/verloop:	• De facilitator bepaalt het centrale thema of vraagstuk voor het world café en bereidt de ruimte voor door tafels te plaatsen (met papier, stiften ...). Aan elke tafel kunnen 4 tot 8 personen zitten - per tafel is er idealiter een moderator die daar steeds blijft zitten. • Ronde 1 - Verkennen: deelnemers worden verdeeld over verschillende tafels en voeren een eerste gespreksronde over het centrale thema. Ze delen ideeën, perspectieven en vragen en noteren die. • Ronde 2 - Verdiepen: de deelnemers wisselen van tafel en gaan verder met de discussie op basis van wat er daar al staat opgeschreven. Ze bouwen voort op elkaars ideeën, stellen verdiepende vragen en verkennen nieuwe invalshoeken. • Ronde 3 - Delen: de deelnemers rouleren opnieuw naar andere tafels en maken een samenvatting van de voorgaande gesprekken en nieuwe inzichten. • De deelnemers komen weer samen in een plenaire sessie om de belangrijkste inzichten en bevindingen te delen, voor gezamenlijke reflectie en om eventuele vervolgstappen te bespreken.
Aandachtspunten en randvoorwaarden:	• Zorg voor een gastvrije en informele, maar toch goed gestructureerde setting die uitnodigt tot open gesprekken. • Bewaak de organisatie, de timing van elke ronde, het doorschuiven ... strikt. Een goede voorbereiding is cruciaal daarbij (met heldere thema's en een goede vraagstelling - eventueel in samenspraak met de deelnemers).
Voorbeeld toepassingen:	• Het verkennen van een toekomstvisie en strategische doelen. • Een grote feedbackronde na een eerste ontwerp van een plan.
Meer info:	https://www.schoolmakers.be/over-schoolmakers/materiaal/worldcafe/

Werkvorm:	SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
Fasering in het veranderproces:	Experimenteren en quick wins (deliver).
Korte beschrijving:	Een gestructureerde methode om de sterke punten, zwakke punten, kansen en bedreigingen van een situatie, een veranderproces of een samenwerking in kaart te brengen.
Doelstelling:	Identificeren van interne en externe factoren die van invloed zijn op het succes van het veranderproces, en het genereren van strategieën om met deze factoren om te gaan.
Stappen/verloop:	• Inleiding en uitleg van het SWOT-concept. • Individuele brainstormsessies voor het identificeren van Strengths, Weaknesses, Opportunities, en Threats. • Groepsdiscussie om inzichten te delen en gezamenlijk prioriteiten te stellen. • Formuleren van actieplannen op basis van de SWOT-analyse.
Voorbeeld toepassingen:	• SWOT-analyse uitvoeren bij de implementatie van een nieuw lesprogramma. • Evalueren van de effectiviteit van een recent ingevoerd beleid. • Voorbereiding op mogelijke uitdagingen bij de integratie van nieuwe technologieën in het curriculum.

Extra tip!

Om deelnemers aan te moedigen breed te denken over Sterktes, Zwaktes, Kansen en Bedreigingen (SWOT), kun je reflectievragen stellen die verschillende perspectieven en aspecten belichten. Hier zijn enkele voorbeelden van reflectievragen voor elke categorie:

Sterktes (Strengths):

Wat zijn de unieke kwaliteiten van ons onderwijsprogramma die ons onderscheiden van andere scholen? Welke positieve feedback hebben we ontvangen van docenten, ouders of leerlingen?

Wat zijn onze meest succesvolle praktijken en hoe kunnen we ze verder ontwikkelen?

Zwaktes (Weaknesses):

Waar ervaren docenten, leerlingen of ouders de meeste uitdagingen in ons huidige onderwijsmodel?

Welke beperkingen in onze middelen of infrastructuur belemmeren effectieve educatie?

Zijn er gebieden waar we achterblijven bij concurrenten of andere scholen?

Kansen (Opportunities):

Welke trends in het onderwijs bieden nieuwe mogelijkheden voor verbetering?

Zijn er samenwerkingsmogelijkheden met externe organisaties of bedrijven die onze educatieve doelen kunnen ondersteunen? Hoe kunnen technologische ontwikkelingen ons onderwijs verrijken?

Bedreigingen (Threats):

Welke veranderingen in wet- en regelgeving kunnen invloed hebben op ons onderwijsmodel?

Hoe kunnen demografische verschuivingen of veranderende behoeften van studenten een bedreiging vormen?

Zijn er externe factoren zoals budgetbeperkingen of politieke onrust die ons vermogen om effectief les te geven kunnen beïnvloeden?

Werkvorm:	Kanban
Fasering in het veranderproces:	Experimenteren/quick wins (Deliver) Kanban ondersteunt vooral de implementatiefase van een veranderproces, bij het beheer van workflows, taken en deelprocessen.
Korte beschrijving:	Kanban is een tool met borden die de vooruitgang van taken of activiteiten in verschillende fasen van een proces zichtbaar maken.
Doelstelling:	Het doel van Kanban is om de workflow te visualiseren, de doorstroming van taken te verbeteren en knelpunten in het proces te identificeren.
Doelgroep:	Kanban is geschikt voor diverse teams en organisaties die behoefte hebben aan een transparant en flexibel systeem voor het beheer van hun werkstromen.
Stappen/verloop:	• Creëer een visueel bord dat de verschillende fasen van het proces weergeeft, bijvoorbeeld 'Te doen', 'In uitvoering' en 'Afgerond'. • Voeg taken of activiteiten toe in de kolom 'Te doen' op het Kanban-bord. • Verplaats kaarten naar de verschillende kolommen op basis van de voortgang van de taken. • Gebruik kleurcodes, labels of andere visuele indicatoren om de status en prioriteit van taken aan te geven. • Zorg voor regelmatige monitoring om de prestaties van en met het Kanban-systeem te evalueren, knelpunten te identificeren en verbeteringen aan te brengen in de workflow.
Aandachtspunten en randvoorwaarden:	• Zorg voor een duidelijke definitie van de kolommen en werkfasen op het Kanban-bord om verwarring te voorkomen. • Moedig samenwerking en transparantie aan door het Kanban-bord gezamenlijk te beheren. Zorg voor de nodige 'discipline' bij het beheer, zodat het altijd up-to-date blijft. • Stel duidelijke regels en richtlijnen op voor het beheer van taken, zoals het beperken van het aantal taken in elke kolom om overbelasting te voorkomen.
Voorbeeld toepassingen:	• Kanban om de acties in kaart te brengen rond een bepaalde beleidsprioriteit.